

dr inż. Henryk Wyrębek
Akademia Podlaska w Siedlcach

System zarządzania jakością w sektorze gospodarki żywnościowej The quality management system in the economic sector food

*There are no enterprises effective or ineffective,
only enterprises are better or bad administered.*

Drucker

Streszczenie: Obecnie w światowej gospodarce wolnorynkowej kluczową rolę odgrywa jakość produkowanych i dostarczanych klientowi wyrobów¹. Wymagania systemów zarządzania jakością umożliwiają organizacji planowanie, utrzymanie, doskonalenie systemu zarządzania, ukierunkowane na dostarczenie wyrobów bezpiecznych dla konsumenta. Wdrożony w badanej organizacji system zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności HACCP oraz System Zarządzania Jakością ISO 9001 mają istotny wpływ na jakość produkowanych wyrobów oraz cele szczegółowe dotyczące mechanizmów funkcjonowania organizacji. W artykule podjęto próbę analizy funkcjonowania systemu zarządzania jakością wg ISO 9001 w przedsiębiorstwie wielozakładowym branży mięsnej. Analiza jest efektem przeprowadzonych badań empirycznych w 2007 roku.

Abstract: At present in world free-market economy quality plays key part produced and delivered the customer of articles. The requirements of quality management systems make possible with the organization planning, maintenance, and improvement the management system, steered on delivering for consumer safe articles. Initiated at studied organization system of assurance of wholesome safety food HACCP and QMS ISO 9001 has the essential influence on quality of produced articles, and the detailed aims relating the mechanisms of functioning the organization. In the article was undertaken the test of analysis of functioning QMS according ISO 9001 in the enterprise of meat trade. Analysis is effect conducted empirical investigations in 2007 year.

Wprowadzenie

Cytowane słowa Druckera dowodzą, iż dynamicznie zachodzące procesy w otoczeniu przedsiębiorstw niosą za sobą potrzebę sprawnego i skutecznego zarządzania, polegającego na wykorzystaniu zasobów organizacji w sposób mądry i bez marnotrawstwa oraz działającego z powodze-

¹ Toruński J. (red. nauk.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 5.

niem. Zakłady mięsne funkcjonujące w gospodarce rynkowej koncentrują swoją uwagę na budowie i wdrażaniu strategii doprowadzającej do wytwarzania produktów o wysokiej jakości i bezpiecznych dla klienta – konsumenta.

Współczesne przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć i utrzymać na rynku pozycję konkurencyjną, musi liczyć się z coraz ostrzejszymi kryteriami jakościowymi, stawianymi przez klientów. Jakość obok wydajności i kosztów produkcji jest elementem decydującym o trwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzanie przez jakość wykroczyło daleko poza horyzont działań wchodzących w zakres zarządzania jakością. Jest ono filozofią zarządzania zakładającą podporządkowanie idei kompleksowej, totalnej jakości, wszystkich podstawowych płaszczyzn funkcjonowania organizacji, w celu poprawy jej efektywności, elastyczności i konkurencyjności². Poziom jakości osiągany poprzez wdrożenie i ciągle doskonalenie systemów jakości nie jest gwarancją sukcesu firmy, daje jednak szansę na sukces rynkowy.

Gospodarka mięsna jest bardzo ważnym elementem kompleksu gospodarki rolno-żywnościowej i znaczącym sektorem w całej gospodarce. Jednocześnie przemysł mięsny jest największą pod każdym względem branżą przemysłu spożywczego; wytwarza blisko ¼ produkcji tego przemysłu. Sektor produkcji i przetwórstwa mięsa wytwarza ok. 9,0 mld zł rocznie wartości dodanej i ok. 2% PKB, tworzy rynek pracy dla ok. 100 tys. osób w przetwórstwie i ok. 1 mln osób w rolnictwie³.

Prezentacja badanego przedsiębiorstwa⁴

Przedsiębiorstwo, w którym przeprowadzono badania, jest największą spółką branży mięsnej notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych od 1993, z kapitałem akcyjnym w wysokości 100 mln USD. Wielkość sprzedaży wynosi 144 tysiące ton. Wartość sprzedaży - 250 mln USD. Zatrudnienie - 3 400 pracowników. Udział w rynku ok. 18%.

Przedsiębiorstwo tworzą cztery duże, nowocześnie wyposażone zakłady produkcyjne, których lokalizacja umożliwia obecność jego produktów praktycznie na terenie całego kraju.

Firma realizuje przedmiot działalności określony statutem spółki przez odpowiednio zorganizowane i wyposażone przedsiębiorstwo wielozakładowe, w którego skład wchodzi następujące wewnętrzne jednostki organizacyjne:

- Biuro zarządu – powołane do pełnienia funkcji kierowniczych wobec spółki i pozostałych jednostek oraz bezpośrednio prowadzące na potrzeby spółki wybrane zadania mające na celu realizację przedmiotu działalności spółki,

² Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 32.

³ Opracowano na podstawie Rocznika Statystycznego GUS 2008.

⁴ Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 2007 roku. Dane o przedsiębiorstwie pochodzą z XII 2007 roku.

- Oddziały – zajmujące się bezpośrednim prowadzeniem całości kształtu działalności o charakterze produkcyjnym, usługowym i handlowym, mieszczące się w zakresie przedmiotu działalności spółki.

Wszystkie zakłady produkują zgodnie z zasadami Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP), Systemu HACCP, spełniając wymagania prawa żywnościowego. Firma posiada certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 oraz certyfikat Systemu Jakości AQAP wymagany od dostawców żywności dla wojsk NATO.

Oferta rynkowa badanego przedsiębiorstwa obejmuje ponad 300 rodzajów wyrobów mięsnych.

Sprzedaż hurtowa i detaliczna mięsa oraz przetworów realizowana jest poprzez kanały własne i obce dystrybucji obejmujące:

1. sieć własną, 43 hurtownie, 350 sklepów firmowych i patronackich,
2. sieć obcą, 60 hurtowni,
3. sieci – super- i hipermarkety,
4. export,
5. inne.

Analiza systemu zarządzania jakością w badanym przedsiębiorstwie

Zarządzanie jakością w badanym przedsiębiorstwie uznano za istotny element całościowego zarządzania organizacją. Hasło przewodnie spółki *Pielęgnowujemy jakość* świadczy o dużym zaangażowaniu kierownictwa firmy w utrzymanie wysokiej jakości na wszystkich szczeblach zarządzania.

Decyzja o wprowadzeniu systemu jakości była poważną decyzją strategiczną, uwzględniającą zróżnicowane potrzeby, cele, specyfikę działania, wielkość i strukturę organizacji. Zgodnie z polityką jakości przyjętą przez spółkę określono cele oraz zadania dla przedsiębiorstwa.

Od 30 sierpnia 2002 roku Spółka posiada Certyfikowany System Zarządzania Jakością, który swym zakresem obejmuje projektowanie produkcji oraz sprzedaż mięsa i jego przetworów. Certyfikaty potwierdzające skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania, a jakością zostały wydane po przeprowadzeniu auditu certyfikacyjnego, prowadzonego przez przedstawicieli Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji i Wojskowego Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji potwierdzającego, że system spełnia wymagania Normy PN-EN ISO 9001:2001 i AQAP-110.

Prace nad dostosowaniem istniejącego systemu do wymogów ISO 9001:2001 ułatwił fakt istnienia systemu HACCP, a także Dobrej Praktyki Higienicznej i Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP), jakie wykształciły się w przeszłości.

Zgodnie z definicją zawartą w ustawie z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia, Dobra Praktyka Higieniczna (GHP) to działania, które muszą być podjęte i warunki higieniczne, które muszą być spełniane na wszystkich etapach produkcji i obrotu żywnością, aby zapewnić bezpieczeństwo żywności.

Każde przedsiębiorstwo zobowiązane jest do sporządzenia zakładowego programu GHP, który jest podstawą do wdrożenia zasad systemu HACCP.

Standard GMP zapewnia wysoką jakość, czystość użytych surowców i komponentów gotowego produktu. Zapewnia również pełną kontrolę nad jakością i pochodzeniem surowców.

Wymogi Dobrej Praktyki Higienicznej określane są często Programami Stanowiącymi Warunki Wstępne.

Natomiast w systemie GMP wszystkie czynności nie tylko są zaplanowane i wykonywane dokładnie tak, jak są opisane w procedurach i instrukcjach, ale także tak, aby każda wykonywana czynność była zapisana i potwierdzona w odpowiednim dokumencie. W systemie GMP to, co nie jest zapisane – nie istnieje, zaś to, co nie zostało zapisane – nigdy nie zostało wykonane. Takie postępowanie zapewnia, m.in.:

1. należytą kontrolę stanu technicznego i sanitarnego pomieszczeń, urządzeń produkcyjnych i kontrolnych,
2. możliwość ciągłej analizy parametrów operacji technologicznych, warunków otoczenia, itp.,
3. odtworzenie całego procesu produkcyjnego (postępowanie niezbędne, np. w przypadku reklamacji),
4. identyfikację osób odpowiedzialnych za wykonanie, nadzorowanie i kontrolę ważnych etapów produkcji.

Ideą systemu HACCP jest odejście od poddawania żywności drobiazgowemu badaniu, w zamian – wprowadzenie systemu, który gwarantowałby bezpieczeństwo żywności.

System HACCP to system, który:

- identyfikuje,
- ocenia,
- kontroluje (opanowuje) zagrożenia biologiczne, fizyczne i chemiczne istotne dla bezpieczeństwa żywności.⁵

Najistotniejsze elementy systemu HACCP to:

- identyfikacja mogących pojawić się zagrożeń,
- ocena ich istotności,
- oszacowanie ryzyka (prawdopodobieństwa) ich wystąpienia,
- określenie metod ich ograniczenia.⁶

Wdrożenie systemu przebiegało zgodnie z wcześniej ustalonym planem i było wieloetapowe. Prace nad systemem rozpoczęto w marcu 2001 roku, po ukazaniu się zarządzenia Prezesa Zarządu w sprawie wprowadzenia systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2001.

⁵ Głodkowski O., Malinowski B., Wójcik A., *HACCP w handlu detalicznym*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2004, s. 6.

⁶ Turlejska H., *Zasady GHP/GMP oraz system HACCP jako narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, Wydawnictwo FAPA, Warszawa 2003, s. 36.

Po podjęciu decyzji o wdrożeniu systemu, powołano pełnomocnika ds. jakości na szczeblu spółki, pełnomocników w poszczególnych oddziałach oraz kierowników grup procesowych.

Drugim etapem było opracowanie i wdrożenie dokumentacji przez zespoły, składające się z przedstawicieli czterech Oddziałów i Biura Zarządu. Nad przygotowaniem dokumentacji pracowało około 120 osób. Zespoły powołane do tworzenia dokumentacji składały się z osób, które dysponowały odpowiednią wiedzą i doświadczeniem zawodowym.

Trzecim etapem było wdrożenie i sprawdzenie przez audyty wewnętrzne skuteczności wdrożenia i jakości stworzonej dokumentacji w konfrontacji z rzeczywistością. Audyty przeprowadzali pracownicy spółki, którzy w styczniu 2002 roku uzyskali po zdanym egzaminie stosowne kwalifikacje.

Uzyskanie certyfikatu okazało się sukcesem i ważnym etapem w rozwoju spółki.

Osiągnięto większą przejrzystość systemu zarządzania, w wyniku precyzyjnego wyznaczenia podstawowych procesów przebiegających w spółce, określono w procedurach zasady odpowiedzialności i kompetencji, oznaczono sposoby reagowania w przypadkach, gdy procesy przebiegają niezgodnie z założeniami.

Działania związane z utrzymaniem i doskonaleniem systemu zarządzania jakością (SZJ) są okresowo oceniane poprzez:

- audyty wewnętrzne,
- przeglądy systemu zarządzania jakością dokonywane przez kierownictwo,
- audyty kontrolne przeprowadzane przez jednostkę certyfikującą.

Zarząd przeprowadza przegląd SZJ systematycznie w zaplanowanych odstępach czasu. Przeglądy uwzględniają ocenę możliwości doskonalenia i potrzebę zmian w systemie zarządzania jakością, w tym polityki oraz celów jakościowych.

Jeśli jest to zawarte w umowie, rezultaty przeglądu są udostępniane klientom. Co najmniej raz w roku ocenia się efektywność systemu jakości zgodnie z procedurą „Realizacja przeglądu systemu przez kierownictwo”.

Dane wejściowe do przeglądu obejmują informacje dotyczące kryterialnej oceny celów polityki jakości i procesów SZJ. Są to:

- wyniki auditów,
- informacje zwrotne od klientów,
- rezultaty procesów i status kontroli zgodności wyrobu,
- wyniki działań korygujących i zapobiegawczych,
- sprawozdanie z realizacji działań i zaleceń dotyczących doskonalenia.

Z poszczególnych przeglądów systemu zarządzania jakością powstały raporty w których zalecane były działania doskonalące do wykonania.

Dane wyjściowe z przeglądu zarządzania obejmują decyzje i działania związane z:

- doskonaleniem skuteczności systemu zarządzania jakością i jego procesów,

- doskonaleniem wyrobu odpowiednio do wymagań klienta,
- zapewnieniem niezbędnych zasobów do realizacji ww. doskonalenia.

Zarząd badanego przedsiębiorstwa dokonuje rocznej oceny efektywności na podstawie projektu raportu, podejmując decyzje o planowanych działaniach doskonalących na kolejny okres funkcjonowania systemu. Zakres przeglądu systemu zarządzania jakością spółki obejmuje ocenę:

- a. realizacji celów Polityki Jakości,
- b. realizacji procesów systemu zarządzania jakością,
- c. efektywności wymagań AQAP-110.

Polityka Jakości ukierunkowana jest na realizację czterech celów:

- A1. Zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności oraz spełnienie wymagań prawa żywnościowego.
- A2. Zadowolenie klienta.
- A3. Zadowolenie pracownika.
- A4. Dbłość o interesy firmy.

Oceny realizacji celów dokonano dla poziomu wymagań proceduralnych i ich wykonania. Wymagania proceduralne oceniono najwyżej dla celu A1 – Zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności oraz spełnienie wymagań prawa żywnościowego. Ogółem poziom osiągnięcia postawionych celów kształtuje się od 80%-100% (tab. 1).

W celu usprawnienia funkcjonowania SZJ zakupiono oprogramowanie NND 9000. Jest to aplikacja kompleksowo wspomagająca zarządzanie dokumentacją ISO i HACCP w całej spółce. Dzięki modułowej budowie (moduł zarządzania dokumentami: jakości, bezpieczeństwa z mapowaniem procesów, auditów, reklamacji, niezgodności i zagrożeń wraz z wielostopniową oceną podjętych działań korygujących i zapobiegawczych) daje możliwość lepszej oceny przebiegu procesów.

W okresie prowadzenia badań w Spółce skoncentrowano uwagę na ocenie procesów głównych, tj. współpracy z klientem, projektowaniu i produkcji, zakupach i logistyce.

Odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesów w badanym przedsiębiorstwie ponoszą dyrektorzy operacyjni spółki.

Tabela 1. Wyniki oceny realizacji celów w badanym przedsiębiorstwie

Table 1. Results of opinion of realization aims in studied enterprise

		Ocena realizacji celów w spółce		
		Wymagania proceduralne	Realizacja	(%)
Realizacja celów polityki jakości	A1	5	5	100
	A2	4,5	4,1	86
	A3	4,5	3,5	80
	A4	4,6	4	86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Source: Own study on basis of investigations.

Podstawowym narzędziem planistycznym służącym ocenie prawidłowości przebiegu procesów są przedłożone przez dyrektorów operacyjnych raporty. Raport opisuje przebieg i realizację procesów w kategoriach przychodów, kosztów i wyników w poszczególnych sferach działania.

Przy ocenie procesu *Współpraca z klientami* analizie poddano następujące wskaźniki:

- rentowność sprzedaży ogółem i w grupach asortymentowych,
- dynamikę sprzedaży w porównaniu do planu i tego samego okresu roku ubiegłego,
- wielkość i dynamikę sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji.

Zarząd spółki ocenia skuteczność podejmowanych działań marketingowych poprzez ich wpływ na:

- wzrost wartości sprzedaży,
- pozyskanie nowych klientów,
- skuteczność wprowadzenia nowych wyrobów,
- ocenę badań dotyczących znajomości marki i lojalności klientów.

Zarząd ocenił realizację budżetu wydatków marketingowych w kontekście efektów, potrzeb i ograniczoności środków finansowych.

Przy ocenie procesu „zakupy” głównymi kryteriami są:

- ocena polityki kontraktacji,
- poziom wskaźnika „mięsnosci” pozyskiwanego surowca,
- zmiany udziału wsadu surowcowego,
- polityka cenowa wobec głównych dostawców opakowań i materiałów dodatkowych.

Ocena procesu *Projektowanie i produkcja* dokonana została głównie pod kątem spełniania wymogów rynku zgłaszanych przez pion handlu i marketingu.

Oceniono również wpływ dokonanych zakupów maszyn i urządzeń na wzrost wydajności pracy i poprawę efektywności procesu produkcji.

W ocenie procesu *Logistyka* analizie poddano koszty transportu, związane z dostarczaniem produktu finalnego odbiorcy.

Dokumentacja wymagań NATO – AQAP-110 jest zamieszczona w obszarze F Systemu Zarządzania i zawiera trzy procedury:

- Plan Jakości,
- Zarządzanie konfiguracją,
- Zarządzanie ryzykiem w umowach.

Plan jakości – dokument wyszczególniający sposoby postępowania, zasoby oraz kolejność działań odnoszących się do jakości, związane z poszczególnym wyrobem, przedsięwzięciem lub umową.

Plany jakości tworzone są w zależności od potrzeb lub wynikają z umów z AQAP.

Plan jakości zawiera:

- opis wyrobu oraz wymagań, jakie musi on spełniać,
- specyficzne metody zapewniania jakości, zasoby, kwalifikacje personelu, kolejność działań dla danego wyrobu lub kontraktu,

- harmonogramy dotyczące kontroli, badań oraz realizacji wyrobu.

Celem procedury zarządzania konfiguracją jest udokumentowanie i dostarczenie pełnego zobrazowania funkcjonalnych i fizycznych cech wyrobu zdefiniowanych w dokumentach technologicznych i uzyskane w wyrobie oraz posługiwanie się w każdym momencie cyklu życia wyrobu, właściwą i dokładną dokumentacją.

Zarządzanie ryzykiem w badanym przedsiębiorstwie ma na celu oszacowanie ryzyka wystąpienia zagrożeń mogących zakłócić realizację kontraktu przed podpisaniem.

Na podstawie dokumentów SZJ, należy stwierdzić, że wdrożenie wymagań NATO dotyczących zapewnienia jakości zgodnych z AQAP-110 w przedsiębiorstwie jest przetestowane teoretycznie na wybranych produktach. W sprawozdawczym okresie spółka uzyskała Natowski Kod Podmiotu Gospodarki Narodowej NCAGE 0341H.

Podsumowanie

Dla osiągnięcia sukcesu przez firmę szczególnie istotne znaczenie ma sposób, w jaki jest ona postrzegana przez nabywców. W warunkach konkurencji zarządzanie jakością staje się celem strategicznym przedsiębiorstwa, a poziom jakości obsługi klienta i poziom kosztów przesądzają o losie producenta.

Od pierwszego maja 2004 r. obowiązkiem wdrożenia systemu HACCP zostali objęci wszyscy producenci lub wprowadzający do obrotu żywność, którzy w celu zapewnienia wysokiej jakości zdrowotnej oraz zasad higieny, obowiązani są wdrożyć i stosować zasady Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP) i Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP). Zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego, a także szeroko rozumianej jakości zdrowotnej żywności uzyskuje się poprzez wdrażanie w zakładzie systemów zarządzania jakością. Jednym z takich systemów jest HACCP (Hazard Analysis Critical and Control Point), czyli System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli, który ukierunkowany jest specyficznie na zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

HACCP jest nierozdzielnie związany z realizacją zasad GMP i GHP. Stąd też z punktu widzenia producenta i przetwórcy żywności można je połączyć w jeden zintegrowany system bezpieczeństwa żywności.⁷

Wymienione systemy odnoszą się zarówno do mikrobiologicznych, jak i chemicznych oraz fizycznych zagrożeń dla zdrowia, które potencjalnie mogą występować w żywności. Systemy te wykazują różny stopień złożoności i zaawansowania działań na rzecz jakości oraz wzajemnie się uzupełniają.

W zakładach produkcji, przetwórstwa i obrotu żywnością powinny być tworzone i spełniane warunki gwarantujące wyprodukowanie zdrowego i bezpiecznego środka spożywczego. Warunki te związane są przede wszystkim z przestrzeganiem podstawowych zasad higieny i powinny być

⁷ Turlejska H., *Zasady GHP/GMP oraz system HACCP jako narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, Wydawnictwo FAPA, Warszawa 2003, s. 8.

zapewnione podczas całego procesu produkcyjnego począwszy od przyjęcia surowców, poprzez poszczególne etapy obróbki technologicznej aż do momentu ekspedycji gotowych wyrobów.

Konkurencyjność firmy coraz częściej uzależniona jest od dwóch skorelowanych ze sobą czynników: spełnienia wymagań klientów oraz sprawności działania⁸. System zarządzania jakością wyznacza nowy standard, zarówno kierowania przedsiębiorstwem, jak i budowania relacji z klientem.

Budowa oferty firmy musi nie tylko stanowić odpowiedź na potrzeby nabywców, ale musi również brać pod uwagę zasoby i umiejętności firmy. Właśnie zasoby i umiejętności stanowią podstawę w zarządzaniu jakością w badanej organizacji. Są one źródłem czynników tworzących wartość dla klienta, a tym samym przyczyniają się do sprawnego i skutecznego zarządzania jakością. Obecna pozycja firmy jest efektem podjętych wcześniej decyzji i określonych działań. Skutecznie realizowana polityka jakości pozwoliła zaowocować wysoką pozycją konkurencyjną na rynku.

Prognozowany rozwój sektora mięsnego w Polsce wskazuje, że ma on szanse poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w UE.

Literatura

- Głódkowski O., Malinowski B., Wójcik A., *HACCP w handlu detalicznym*, Wyd. PARP, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Krupa T. (red. nauk.), *Uwarunkowania i analizy w systemach organizacyjnych przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Warszawa 2008.
- Toruński J. (red. nauk.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
- Turlejska H., *Zasady GHP/GMP oraz system HACCP jako narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, Wydawnictwo FAPA, Warszawa 2003.

⁸ Krupa T. (red. nauk.), *Uwarunkowania i analizy w systemach organizacyjnych przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Warszawa 2008, s. 41.